

## Conversaciones efectivas: una nueva forma de Liderar Organizaciones

Gato González, Lucía (Praxis LG Consultores)

---

Una organización, una empresa, un equipo, se puede dirigir y se puede liderar, desde múltiples puntos de vista: económico, social, tecnológico. Cada una de estas "miradas" nos permite satisfacer las necesidades de maneras diferentes y por lo tanto, proponer soluciones distintas. Si ponemos por ejemplo el enfoque en lo financiero, tendremos un tipo de actuaciones muy diferentes, que si hacemos hincapié en el humano, en la responsabilidad social o en la Innovación.

En Praxis LG Consultores, nuestro modo de mirar se centra en el análisis de la empresa desde las personas en su habilidad desde la RELACIÓN, desde la conversación con el otro, desde la coordinación de acciones, desde la reflexión de criterios comunes y desde las competencias de liderazgo necesarias para la Innovación.

Si elegimos la "mirada" desde la relación, podemos definir la conversación cómo un modo de relación interpersonal.

Todos los proyectos que surgen en una organización nacen a partir de algún tipo de conversación previa, entre una u otra persona. Por lo tanto podemos afirmar que la organización, es un modo de relación y por lo tanto, de esencias conversacionales.

La competencia para trabajar en Equipo, para desde ahí desarrollar el talento de la Organización, guarda estrecha relación con la capacidad de conversar con calidad y con la efectividad de su trabajo relacional, para lograr los resultados.

Las preguntas son: ¿Qué conversación está faltando en este momento?, ¿tengo claro qué es lo que quiero que se produzca?, ¿visualizo el resultado?, ¿se cuál es la conversación que necesito tener para lograr mi deseo?

Conversar con calidad es una competencia y como tal se puede desarrollar. La pregunta que surge desde ahí es ¿cómo entrenar las competencias para mantener conversaciones efectivas?

La clave de nuestro programa de Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento trabaja en este aspecto con distintos procesos metodológicos de aprendizaje y entrenamiento.

Buscamos instalar las distinciones, modelos Conceptuales y experiencias que nos permitan abordar la transformación.

En primer lugar se entrenan herramientas de observación y escucha, que permiten la "consciencia" de lo que realmente está pasando en las situaciones de trabajo y de la vida diaria tales como: un mejor manejo de los juicios propios y ajenos así como la fundamentación de los mismos. También es importante revisar las declaraciones realizadas o los tipos de conversación que se mantienen para analizar la efectividad de las mismas.

Está comprobado que cada uno de nosotros tenemos un estilo particular de comunicación, que es lo que nos conecta a los demás. El proceso EAR PERMITE TRABAJAR ESTE ASPECTO. De modo que el auto-conocimiento y la adquisición de criterios de adaptación hacia el otro, facilita los procesos de empatía y flexibilidad en las relaciones interpersonales del Equipo, para flexibilizarlas con los Equipos, sin renunciar al rigor y la aplicabilidad.

Otro elemento clave a tener en cuenta a la hora de comunicarnos es la emoción, en PRAXIS LG Consultores siempre decimos que la emoción es la energía que nos lleva a la acción y según sea ésta haremos una cosa u otra. Por lo tanto obtendremos un resultado diferente. Una parte crítica de los éxitos del cambio, de la ineffectividad y del sufrimiento que existe en los Equipos está relacionada directamente con la falta de un entorno emocional que sea el adecuado para emprender los desafíos que declara o hacerse cargo de sus interacciones ineffectivas.

Necesitamos tener en cuenta que la emoción influye en un 80% en los resultados que logramos y siendo conscientes del impacto que la emocionalidad del ser humano tiene en el entorno de trabajo, ya que las emociones se contagian en los Equipos.

Además de la conciencia del observador que somos, de nuestro estilo de relación y de las habilidades de inteligencia emocional, hay otro pilar importante que es la Coordinación de Acciones. Esto se refiere a un ciclo de conversaciones: de negociación, de creación de criterios o de entrega de feedback, entre otras.

Identificando la importancia de los Círculos de Coordinación de Acciones para la generación de confianza en los Equipos y la consecución de los compromisos organizativos, adquiriendo las distinciones en torno a las peticiones y ofertas, entrenando la realización de promesas y trabajando las rutinas defensivas de los equipos, y aspectos claves para llevar a cabo el día a día dentro de la organización y mejorar en sus resultados.

Finalmente el entrenamiento en estos cuatro pilares básicos para la construcción de Equipos de trabajo de Alto Rendimiento, busca la cohesión con el sistema al que pertenece el Equipo. Como tal, a través de lo aprendido se diseña el plan de acción adaptado y específico para desarrollar los principios de aprendizaje y cambio, que la persona, el Equipo y el sistema necesitan.

Todo este proceso, de carácter vivencial, es decir llevado a la *Praxis*, es posible gracias a las herramientas metodológicas novedosas con las que acompañamos a las personas.

Se trata de un aprendizaje holístico, es decir, necesita darse a nivel cognitivo emocional y corporal. Para trabajar a nivel corporal perseguimos explorar y aprender desde nuevos territorios.

Trabajando con la propia experiencia y empezando a escuchar dónde estamos cada uno de nosotros y la influencia de dónde está nuestro cuerpo y nuestra emoción en los resultados.

Aprendiendo a tener en cuenta estos factores como elementos desencadenantes de oportunidades.

Desde el Equipo de Praxis LG Consultores seguimos el modelo de Coaching Ontológico, que trabaja desde la persona integrando diferentes herramientas.

Buscamos aprender a aprender, un desarrollo importante de la escucha, gestionando lo desconocido y la incertidumbre para generar la respuesta adecuada al contexto y situaciones concretas en función de los resultados.

Cuando las personas que coordinan los Equipos son incapaces de preguntarle a su colaborador, por su opinión, su feedback acerca de su objetivo si el mando intermedio encargado no sabe transformar una queja en una propuesta para el operario, o si el director general no felicita o agradece al Comité de Dirección, no es porque no quieran hacerlo, probablemente es por que no hayan aprendido a hacerlo. Aprender a conversar con calidad y efectividad no se aprende en una sesión de un día, o en un curso de fin de semana. Requiere esfuerzo y tiempo, además de ello uno necesita recorrer un camino de introspección y declarar que desea aprender.

El modelo Ontológico, que es una disciplina probada y eficaz para autogenerar aptitudes comunicacionales y relacionales que aseguren los resultados.

Las herramientas ontológicas permiten rediseñarse continuamente y aprender a aprender, a responder frente a los desafíos y cambios que se nos presentan desde el lenguaje, la emoción y el cuerpo.

Conversar  
con Calidad  
es una  
competencia  
y como tal  
se puede  
desarrollar.

Pero, **¿cómo podemos acallar el odio interior?** Con frecuencia creemos que la persona quiere causarnos algún mal. Deberíamos imaginar que la persona, presuntamente enemiga, también está sometida al poder de una fuerza interior irresistible. Dicho de otro modo, la persona que tenemos en frente, también nos considera peligrosos y ve el obstáculo que amenaza su felicidad e, igual que nos ocurre a nosotros, estos sentimientos la gobiernan por completo. No tiene ningún sentido odiar a alguien que está dominado por sentimientos negativos, pues no es dueño de sí mismo. Lo único que tiene sentido es la superación misma del odio.

Convierta esta idea en un objeto de su meditación. Verá, que al final, ya no tendrá ningún motivo para odiar a sus semejantes, y, en todo caso, odiará al odio mismo.



Lucía Gato González, Socia Directora  
Praxis LG Consultores